

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Abdul Wahab Awad Al-Shammari

TO

Faculty of Management
Midocean University

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة
تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية
السعودية

**Human Resource Management Practices and Their
Impact on Institutional Excellence: An Applied Study
on the Military Sector in Riyadh, Saudi Arabia.**

اسم الطالب: عبدالوهاب عوض الشمري

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٨

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:
٦	١,٢ مشكلة البحث:
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٧	١,٣ أهمية البحث:
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٨	١,٤ أسئلة البحث:
٩	١,٥ أهداف البحث:
٩	١,٦ فرضيات البحث:
١٠	١,٧ منهجية البحث:
١١	١,٨ نطاق الدراسة:
١٣	١,٩ مخطط المشروع:
١٤	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	٢,١ المقدمة:
١٦	2.2 المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٦	٢,٢,١ التعريف:
١٦	٢,٢,٢ التطور:
١٧	٢,٢,٣ الأبعاد:
١٨	٢,٢,٤ النظريات:
١٨	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
١٩	2.3 المتغير الثاني: التميز المؤسسي
١٩	٢,٣,١ التعريف:
١٩	٢,٣,٢ التطور:
١٩	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢٠	٢,٣,٤ النظريات:
٢٠	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢١	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:
٢١	٢,٤,١ الأنماط:
٢١	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٢	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٢	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٣	2.5 الخلاصة:
٢٣	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٣	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:
٢٣	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٤	٣ قائمة المراجع
٢٦	٤ الملاحق
٢٧	٤,١ الاستبيان:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يشهد العالم اليوم تسارعاً كبيراً في وتيرة إنتاج المعرفة وتدفق المعلومات بفضل التطور التكنولوجي الهائل والانتشار الواسع لشبكة الإنترنت وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل أساسي على الفكر ورأس المال البشري كمصدر رئيس لثروة المنظمات ودافع للتنمية والتقدم، وتعد المعرفة اليوم من أهم الموارد الاستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمات وتميزها ونجاحها على المدى الطويل، إذ أنه بدون المعرفة والقدرة على إدارتها وتوظيفها بشكل فاعل، لا يمكن إنجاز أي عمل بكفاءة، وتتبع المعرفة من تفاعل مختلف عناصر المنظمة من خبرات وإمكانيات مادية وبشرية لذلك، من الضروري أن تمتلك المنظمات المعاصرة القدرة على إدارة المعرفة بشكل فعال بما يتيح استغلال الموارد المتاحة وتحقيق التميز المؤسسي والإبداع الفكري. إلا أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات وسهولة الوصول إليها، أصبح من الضروري التأكد من مصداقية المعلومات وموثوقية مصادرها، وعدم الانجراف وراء الإشاعات والمعلومات المضللة التي قد تؤثر سلباً على المنظمات. (محمد، ٢٠١٩)

يُعد التميز المؤسسي من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استدامة النجاح والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. يعكس التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء، مع تحقيق كفاءة تشغيلية وفاعلية إدارية متميزة، يتطلب الوصول إلى التميز المؤسسي تبني مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل الابتكار المستمر، والتحسينات الدائمة في العمليات، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والالتزام بأعلى معايير الجودة. تتضمن رحلة التميز المؤسسي أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، واستخدام التكنولوجيا بذكاء لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (بلاسمة، ٢٠١٩)

كما تشمل مقومات التميز المؤسسي وجود قيادة فعالة قادرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، واعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير المواهب، وتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم بالإضافة إلى ذلك، يلعب الابتكار دوراً حاسماً في دعم التميز المؤسسي، حيث يمكن للمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار أن تطور حلولاً جديدة ومبدعة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزز من قدرتها التنافسية. (مقدم، ٢٠١٩)

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، حيث تشير الدراسات الأكاديمية إلى أن هناك علاقة ملموسة بين كيفية إدارة الشركات لمواردها البشرية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في هذا السياق تبرز الدراسات التي أكد على أن الأساليب المتبعة في

التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار والإنتاجية داخل المنظمات ()، من جانب آخر هناك تأثيراً إيجابياً قوياً لممارسات التوظيف الاستراتيجي وتطوير الموظفين على الربحية وقيمة المؤسسة هذه النتائج تدعم فكرة أن الاستثمار في الموارد البشرية يمكن أن يعود بالنفع الكبير على الأداء العام للمؤسسة (عبد الحميد، ٢٠١٩)، في نفس السياق، توجد أبحاث تظهر وجهات نظر متباينة حول كيفية تأثير بعض الجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال أن الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية قد يتأثر سلباً بعوامل مثل ثقافة المنظمة والبيئة الاقتصادية، مما يشير إلى أن نجاح هذه الممارسات ليس مضموناً في كل السياقات، هذه الرؤية تعارض بعض الشيء النظرة الأكثر تفاؤلاً التي تقدمها أبحاث أخرى (عمام، ٢٠١٨)، وعليه يتضح أن هناك توافقاً واسعاً في الرأي حول الأهمية الكبيرة لهذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تظهر الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم الظروف التي تعظم من فوائد هذه الممارسات وكيف يمكن تحسين تطبيقها في بيئات عمل متنوعة. (حسن، ٢٠١٠)

وتُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع العسكري، حيث تتناول هذه الدراسة التطبيقية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تشمل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات، بدءاً من استقطاب وتوظيف الكفاءات، مروراً بالتدريب والتطوير المستمر، وصولاً إلى تقييم الأداء وتحفيز الموظفين. يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً حاسماً في ضمان توافر القوى العاملة المؤهلة والقادرة على تنفيذ المهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية. (بنات، ٢٠١٥)

كما تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تعزيز الروح المعنوية والالتزام الوظيفي لدى الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. في القطاع العسكري، حيث تتسم البيئة بطبيعتها التنافسية والمتطلبة، يكون للموارد البشرية المدربة والمؤهلة دور محوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الأمن والاستقرار، كما أن تطبيق مبادئ القيادة الفعالة، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز التواصل الداخلي، يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق التفوق في مختلف العمليات. (اصرف، ٢٠٢٠)

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى استعراض كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحليل البيانات والممارسات المتبعة في القطاع العسكري بالرياض حيث تسلط الدراسة الضوء على أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي، مثل برامج التدريب المتقدمة، ونظم

الحوافز المبتكرة، واستراتيجيات إدارة المواهب في الخلاصة، تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والتميز في القطاع العسكري. (حسين، ٢٠٢٠)

١,٢ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح التميز المؤسسي ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والاستدامة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تشكيل وتطوير رأس المال البشري الذي يعد العنصر الأساسي في تحقيق التميز لذلك، من المهم استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتحديد الممارسات الفعالة التي تساهم في تعزيز الأداء والإنتاجية والابتكار في القطاع العسكري.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بتأثير هذه الممارسات على التميز المؤسسي في السياق الخاص للقطاع العسكري في المملكة العربية السعودية.

معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المدنية والتجارية، ولم تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة والتحديات الخاصة بالمؤسسات العسكرية، كما أن هناك حاجة إلى تطوير إطار نظري شامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في هذا السياق المحدد، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مختلف أبعاد التميز المؤسسي، مثل القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات النظرية وتقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في القطاع العسكري السعودي.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك أيضًا فجوات عملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في القطاع العسكري بالمملكة العربية السعودية، على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين أداء المؤسسات

العسكرية وتعزيز تميزها، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل ومتسق.

قد تواجه المؤسسات العسكرية صعوبات في جذب واستقطاب المواهب المناسبة، وتطوير وتدريب الموظفين بشكل فعال، وتحفيز وتمكين الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم، كما أن هناك حاجة إلى تحسين عمليات تقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه القطاع العسكري تحديات في مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وضمان التكامل بين مختلف الوظائف والإدارات لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحديد الفجوات العملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري السعودي، واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة لمعالجة هذه الفجوات وتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي؟

١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وخاصة في القطاع العسكري الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، مما يوفر رؤية قيمة للمؤسسات العسكرية والباحثين والممارسين في هذا المجال، كما يساهم هذا البحث في تطوير المعرفة النظرية والعملية حول كيفية تحسين الأداء والتميز في المؤسسات العسكرية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياق العسكري. من خلال تطوير إطار نظري شامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف أبعاد التميز المؤسسي، يوفر هذا البحث أساساً نظرياً متيناً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

كما يساهم في سد الفجوات النظرية الحالية من خلال استكشاف العلاقات والآليات الكامنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياق الخاص للقطاع العسكري السعودي بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا

البحث رؤى نظرية حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يساهم في تطوير نظريات أكثر شمولاً وتكاملاً في هذا المجال.

من خلال النتائج والاستنتاجات النظرية، يمهّد هذا البحث الطريق لمزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف جوانب أخرى من العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياقات العسكرية وغيرها من السياقات التنظيمية.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

يقدم هذا البحث مساهمة عملية مهمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي في القطاع العسكري بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق التميز، يوفر هذا البحث توصيات عملية للقيادات العسكرية وصانعي القرار والممارسين في هذا المجال.

يمكن للمؤسسات العسكرية الاستفادة من نتائج هذا البحث في تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الفعالة، وتحسين عمليات الاستقطاب والتطوير والتدريب والتحفيز للموظفين العسكريين. كما يساعد هذا البحث في تحديد التحديات والفجوات العملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري، ويقدم حلولاً وتوصيات لمعالجة هذه التحديات وتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للممارسين والمديرين في القطاع العسكري استخدام النتائج والأدوات والأطر المقترحة في هذا البحث لتقييم وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم، وتعزيز التكامل والمواءمة بين هذه الممارسات والاستراتيجية العامة للمؤسسة. من خلال تطبيق النتائج والمعارف العملية المستمدة من هذا البحث، يمكن للمؤسسات العسكرية تحقيق مستويات أعلى من التميز والفعالية والكفاءة في إدارة مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر التخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر الاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر الاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر التدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر التخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر الاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر الاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر التدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في المعهد.

الحدود المكانية: القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

تعد الشركة المختارة للدراسة إحدى المؤسسات الرائدة في القطاع العسكري بمدينة الرياض، وهي جزء من منظومة الدفاع الوطني التي تلعب دوراً حيوياً في حماية أمن واستقرار المملكة العربية السعودية. تقع هذه المؤسسة في قلب العاصمة، الرياض، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين العسكريين والمدنيين الذين يعملون بتناغم لتحقيق أهداف الدفاع الوطني. تتميز هذه المؤسسة بتاريخ عريق من الخدمة العسكرية والتطوير المستمر في مجالات التكنولوجيا والابتكار العسكري، مما جعلها مركزاً للتفوق والتميز المؤسسي في القطاع العسكري. (مقدم، ٢٠١٩)

في هذه المؤسسة العسكرية، يعد التخطيط أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق التميز المؤسسي. عملية التخطيط تبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية، حيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة بما يتماشى مع رؤية وأهداف الدفاع الوطني. يتم وضع خطط شاملة لتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية، بما في ذلك تحديد متطلبات التوظيف والتدريب والتطوير المهني. التخطيط الجيد يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية ويضمن توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. كما يشمل التخطيط وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات والطوارئ، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة بفعالية. (بلاسمه، ٢٠١٩)

تعتبر عملية الاستقطاب في القطاع العسكري بمثابة البوابة الأولى لجذب الكفاءات والمهارات المطلوبة. تعتمد المؤسسة على استراتيجيات متقدمة في استقطاب المواهب، بدءاً من الإعلان عن الفرص الوظيفية عبر مختلف الوسائل الإعلامية والتكنولوجية، وصولاً إلى إقامة معارض التوظيف والتعاون مع المؤسسات التعليمية والتدريبية. يتم التركيز على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تقنية وعلمية عالية، بالإضافة إلى القيم العسكرية مثل الانضباط والولاء والشجاعة. عملية الاستقطاب لا تقتصر فقط على جذب الموظفين الجدد، بل

تشمل أيضاً تعزيز الروح المعنوية للموظفين الحاليين وتحفيزهم على البقاء ضمن المؤسسة من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية وفرص للتطوير المهني. (محمد، ٢٠١٩)

تعد مرحلة الاختبار والتعيين من أهم المراحل في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها اختيار الأفراد الأنسب لشغل المناصب المختلفة في المؤسسة العسكرية. تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة وموضوعية في عملية الاختيار، بدءاً من اختبارات القدرات والمعرفة الفنية، وصولاً إلى المقابلات الشخصية التي تهدف إلى تقييم القيم والمهارات الشخصية للمرشحين. تشمل عملية التعيين أيضاً فحص الخلفية الأمنية والصحية لضمان توافق المرشحين مع متطلبات الوظائف العسكرية الحساسة. تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان أن كل موظف يتم تعيينه يتمتع بالمؤهلات اللازمة والكفاءة المطلوبة للقيام بمهامه بفعالية. هذا النهج يساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال ضمان توافر فريق عمل مؤهل ومتميز. (بلاسمه، ٢٠١٩)

تولي المؤسسة العسكرية في الرياض أهمية كبيرة لعملية التدريب كجزء أساسي من تطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. يتم تنفيذ برامج تدريبية شاملة تغطي مختلف الجوانب الفنية والتقنية والإدارية، بهدف تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. تشمل برامج التدريب دورات في القيادة والإدارة، التدريب على الأسلحة والتكنولوجيا العسكرية المتقدمة، بالإضافة إلى التدريب على التعامل مع الأزمات والطوارئ. يتم تحديث هذه البرامج بشكل دوري لتتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الدفاع والتكنولوجيا. يوفر التدريب المستمر للموظفين فرصاً للتعلم والنمو المهني، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (مقدم، ٢٠١٩)

تشمل متغيرات البحث في هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، الاستقطاب، الاختبار والتعيين، والتدريب، وتأثيرها على التميز المؤسسي في القطاع العسكري. تهدف الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر هذه الممارسات على الأداء العام للمؤسسة العسكرية، وكيف يمكن تحسينها لتعزيز التميز المؤسسي. من خلال دراسة هذه المتغيرات، يمكن تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز ووضع توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. (محمد، ٢٠١٩)

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً حيوياً لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض. من خلال التخطيط الجيد، والاستقطاب الفعال، والاختبار والتعيين الدقيق، والتدريب المستمر، يمكن للمؤسسة العسكرية تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. هذه الممارسات تساهم في بناء فريق عمل قوي ومؤهل، قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدفاع الوطني. تعتبر هذه الدراسة خطوة نحو فهم

أفضل لكيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري، وتعزيز التميز المؤسسي لتحقيق أهداف الدفاع الوطني بكفاءة وفعالية. (مقدم، ٢٠١٩)

١,٩ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أبرز العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي. في عالم الأعمال الحديث، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب تكامل الجهود البشرية والتكنولوجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك، أصبح التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم أمراً ضرورياً. تسعى المؤسسات إلى تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الجيد، والتدريب المستمر، وتقديم الحوافز المناسبة، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء. إن نجاح المؤسسات في تحقيق التميز يعتمد بشكل كبير على كيفية استثمارها في رأس المال البشري، حيث أن الموظفين المؤهلين والملتزمين يمكنهم تحقيق الابتكار وتحسين العمليات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق. (بلاسمه، ٢٠١٩)

كما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من المجالات الحيوية التي تسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة العمليات وزيادة الكفاءة التنظيمية. تتضمن هذه الممارسات استراتيجيات مختلفة تتعلق بإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وإدارة العلاقات مع الموظفين. الهدف الأساسي من هذه الممارسات هو خلق بيئة عمل محفزة تمكن الموظفين من تحقيق أفضل أداء ممكن. في السياق التنظيمي، تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي. كما تساعد في تحديد وتطوير القادة المستقبليين الذين يمكنهم قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات أن تضمن استدامة النجاح والتميز في بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية. (أبو الهيجاء، ٢٠٢٢)

يمثل الإطار النظري للبحث الأساس العلمي الذي يقوم عليه البحث، حيث يوفر مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تساعد في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. يساعد الإطار النظري في توضيح كيفية تأثير ممارسات معينة على الأداء المؤسسي من خلال تقديم تفسير علمي مبني على دراسات سابقة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الإطار النظري للباحثين القدرة على تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتوجيه البحث نحو استكشاف مجالات جديدة. يساهم الإطار النظري في تعزيز موثوقية النتائج البحثية ويزيد من فهمنا لكيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي. كما يتيح الإطار النظري للممارسين فرصة لتطبيق الأفكار والنماذج المستخلصة من البحث في بيئات عملهم، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة. (اصرف، ٢٠٢٠)

تشمل متغيرات البحث مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي. من بين هذه الممارسات نجد التوظيف والاختيار الفعال، الذي يضمن جذب المواهب المناسبة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التدريب والتطوير من العناصر الأساسية التي تساعد في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن البحث أيضاً دراسة أنظمة تقييم الأداء التي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم. كما أن نظام المكافآت والتحفيز يلعب دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. من جهة أخرى، يركز البحث على كيفية تأثير هذه الممارسات على التميز المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. هذه المتغيرات تعتبر أساسية لفهم الديناميكيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامته. (محمد، ٢٠١٩)

٢,٢ المتغير الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

٢,٢,١ التعريف:

ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى إدارة القوى العاملة في المؤسسة بفعالية، تتضمن هذه الممارسات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، وإدارة العلاقات مع الموظفين، بهدف تحسين الإنتاجية ورضا الموظفين. (فارس، ٢٠١٨)

٢,٢,٢ التطور:

شهدت ممارسات إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً على مر الزمن، يمكن تلخيصه في المراحل التالية:

١. المرحلة الصناعية (أواخر القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين):

تركيز على الإنتاجية والكفاءة، اعتبار الموظفين تكلفة يجب خفضها، ظهور الإدارة العلمية (Taylorism) التي تركز على تحسين كفاءة العمل من خلال التخصص وتقسيم العمل.

٢. مرحلة العلاقات الإنسانية (منتصف القرن العشرين):

التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الموظفين، ظهور نظرية العلاقات الإنسانية (Hawthorne Studies) التي تؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي. (بلاسمة، ٢٠١٩)

٣. مرحلة رأس المال البشري (أواخر القرن العشرين - الحاضر):

التركيز على الموظفين كمورد استراتيجي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الموظفين، ظهور مفهوم إدارة المواهب (Talent Management).

٤. مرحلة إدارة الموارد البشرية الرقمية (الحاضر - المستقبل):

الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، ظهور منصات إدارة الموارد البشرية (HRIS) و التعلم الإلكتروني (e-learning)، التركيز على تجربة الموظف (Employee Experience). (البدوي، ٢٠١٩)

٣، ٢، ٢ الأبعاد:

تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من الأبعاد المترابطة، من أهمها:

التخطيط للموارد البشرية: يتمثل في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ووضع خطط لسد الفجوات في المهارات والكفاءات، وتحديد حجم القوى العاملة وتوزيعها على مختلف الوظائف والإدارات.

الاستقطاب: يهدف إلى جذب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة، ويعتمد على استخدام قنوات التوظيف المختلفة (الإنترنت، الإحالات، الجامعات)، وبناء علامة تجارية قوية لجذب أفضل المواهب.

الاختيار والتنسيب: يتمثل في فرز طلبات التوظيف واختيار أفضل المرشحين، وإجراء المقابلات واختبارات الكفاءة، واتخاذ قرارات التعيين بناءً على معايير موضوعية.

التدريب والتطوير: يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحالية، وإعدادهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

إدارة الأداء: تتمثل في تحديد أهداف الأداء الفردية والجماعية، ومتابعة أداء الموظفين وتقييمه بشكل دوري، وتقديم الملاحظات وتحديد مجالات التحسين.

المكافآت والحوافز: تتمثل في تحديد هيكل الرواتب والمزايا، ومكافأة الموظفين على أدائهم المتميز، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة العلاقات مع الموظفين: تهدف إلى بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والمنظمة، والتواصل الفعال مع الموظفين، وحل المشاكل والخلافات بطريقة عادلة. (عمام، ٢٠١٨)

إنهاء الخدمة: تتمثل في إدارة عمليات إنهاء الخدمة بطريقة قانونية وأخلاقية، والحفاظ على سمعة المنظمة، وتقديم الدعم للموظفين المفصولين. (عمام، ٢٠١٨)

٢,٢,٤ النظريات:

تستند ممارسات إدارة الموارد البشرية على العديد من النظريات، من أهمها:

نظرية رأس المال البشري: ترى هذه النظرية أن الموظفين هم استثمار للمنظمة، تماماً مثل رأس المال المادي، لذا تركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة.

نظرية الميزة التنافسية: تشير هذه النظرية إلى أن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، وتؤكد على أهمية جذب واستبقاء أفضل المواهب لتمييز المنظمة عن منافسيها.

نظرية التوقع: تفترض هذه النظرية أن سلوك الموظفين مدفوع بالتوقعات، وتؤكد على أهمية ربط المكافآت بالأداء لتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

نظرية العدالة التنظيمية: تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يسعون لتحقيق العدالة في مكان العمل، وتؤكد على أهمية تطبيق سياسات وإجراءات عادلة فيما يتعلق بالرواتب، والترقيات، وتوزيع المهام.

نظرية الإدارة بالمشاركة: تشجع هذه النظرية على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتؤكد على أهمية تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من المسؤولية.

ختاماً، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، وتساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتعزيز ولاء وانتماء الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (عليق، ٢٠١٨)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: ممارسات إدارة الموارد البشرية



(مقدم، ٢٠١٩)

٢,٣ المتغير الثاني: التميز المؤسسي

٢,٣,١ التعريف:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه سعيٌ دؤوبٌ من قبل المنظمة لتحقيق مستويات فائقة من الأداء والكفاءة في جميع عملياتها وأنشطتها، وذلك بصورة مستدامة. ولا يقتصر مفهوم التميز المؤسسي على مجرد تحقيق أرباح عالية، بل يتعداه ليشمل العديد من الأبعاد كالتركيز على رضا العملاء، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، والمساهمة في خدمة المجتمع.

ويمكن النظر للتميز المؤسسي ك رحلة متواصلة من التحسين والتطوير، تتطلب مشاركة فاعلة من جميع العاملين في المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى الموظفين في مختلف المستويات. ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي ثقافة تنظيمية تتبنى قيمًا مثل التعلم المستمر، والتطوير، والابتكار، والتعاون، والمرونة، والمساءلة. (عبد الحميد، ٢٠١٩)

٢,٣,٢ التطور:

المرحلة الأولى: التركيز على الجودة (منتصف القرن العشرين): انطلقت أولى بوادر الاهتمام بالتميز المؤسسي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث سعت الشركات اليابانية إلى إعادة بناء اقتصادها من خلال تحسين جودة منتجاتها لتنافس المنتجات الأمريكية والأوروبية. وظهرت في هذه المرحلة مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) و كايزن (Kaizen) التي تركز على التحسين المستمر للعمليات وإشراك جميع الموظفين في عملية التطوير.

المرحلة الثانية: التركيز على الأداء الشامل (أواخر القرن العشرين - الحاضر): تطور مفهوم التميز المؤسسي ليشمل أبعادًا أخرى إلى جانب الجودة، مثل رضا العملاء، و الكفاءة التشغيلية، و الابتكار. وظهرت في هذه المرحلة نماذج متعددة للتميز المؤسسي، مثل نموذج EFQM الأوروبي، و نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، والتي توفر إطارًا شاملاً لتقييم أداء المنظمات في مختلف المجالات. (الطاري، ٢٠٢٠)

٢,٣,٣ الأبعاد:

الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي:

التركيز على العملاء: يُعد رضا العملاء من أهم أولويات المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم منتجات وخدمات فائقة الجودة تلبي تلك الاحتياجات بأفضل شكل ممكن.

القيادة الاستراتيجية: تلعب القيادة دوراً محورياً في قيادة مسيرة التميز المؤسسي، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للمستقبل، و صياغة استراتيجيات فعالة، وخلق ثقافة تنظيمية تدعم التميز وتشجع على الابتكار.

الأبعاد الداعمة للتميز المؤسسي:

إدارة الموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية من أهم عوامل النجاح في أي منظمة، وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال جذب الكفاءات المتميزة، وتطوير مهاراتها وقدراتها، وخلق بيئة عمل محفزة تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

إدارة العمليات: تركز على تحسين كفاءة و فاعلية العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، و توحيد المعايير، و الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. (السيد، ٢٠٢١)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية الموارد والقدرات: ترى هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك موارد وقدرات فريدة من نوعها هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي، وتؤكد على أهمية تحديد وتطوير هذه الموارد والقدرات للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

نظرية التعلم التنظيمي: تفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تتمتع بقدرة كبيرة على التعلم من خبراتها و التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي، وتؤكد على أهمية خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب و المشاركة في المعرفة و التعلم المستمر. (سميرة، ٢٠١٨)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: التميز المؤسسي



(حسين، ٢٠٢٠)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

في هذا السياق، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية متغيرًا مستقلًا يؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، الذي يُعتبر متغيرًا تابعًا. ويمكن تحديد عدة أنماط وصراعات وفجوات في هذه العلاقة:

٢,٤,١ الأنماط:

النمط الأول: التوافق الاستراتيجي: يشير هذا النمط إلى أهمية موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. فإذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق التميز من خلال الابتكار، على سبيل المثال، فعليها تبني ممارسات تركز على جذب الكفاءات الإبداعية، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع، و مكافأة الأفكار المبتكرة.

النمط الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري: يُعد الموظفون هم أهم أصول المنظمة، و يُنظر إليهم كـ رأس مال بشري يجب الاستثمار فيه بشكل مستمر. ويتمثل هذا الاستثمار في توفير برامج تدريبية متطورة، و فرص للنمو والتطور الوظيفي، و نظام حوافز ومكافآت عادل وجذاب. (حسن، ٢٠١٠)

٢,٤,٢ الصراعات:

الصراع بين الكفاءة والتكلفة: قد تواجه المنظمات صراعًا بين الرغبة في استقطاب الكفاءات المتميزة و الحفاظ على تكاليف تشغيلية منخفضة. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب جذب أفضل المواهب في سوق العمل تقديم رواتب ومزايا عالية، الأمر الذي قد يؤثر على الربحية. ويتطلب التعامل مع هذا الصراع إيجاد نقطة التوازن بين جذب الكفاءات و الحفاظ على الكفاءة المالية.

الصراع بين المركزية واللامركزية: قد تختلف المنظمات في درجة مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. فبعض المنظمات تفضل نهجًا مركزيًا يتم فيه اتخاذ جميع القرارات من قبل إدارة الموارد البشرية، بينما تفضل منظمات أخرى نهجًا لامركزيًا يمنح للمديرين في مختلف الإدارات مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بموظفيهم. ولكل نهج مزاياه وعيوبه، ويتوقف اختيار النهج الأمثل على طبيعة المنظمة و ثقافتها. (بلوط، ٢٠١٥)

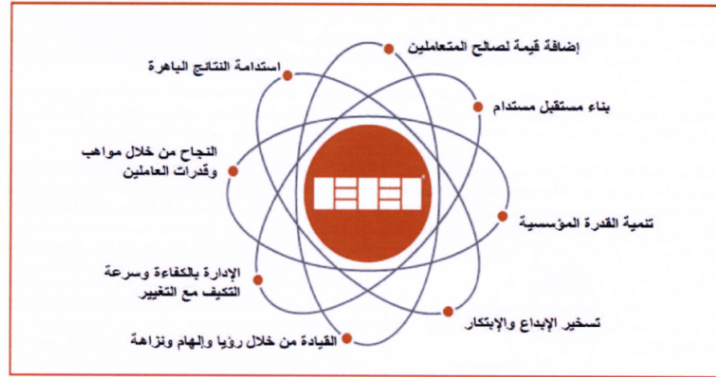
٣, ٤, ٢ الفجوات:

الفجوة في قياس العائد على الاستثمار: على الرغم من أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أنه لا يزال من الصعب في بعض الأحيان قياس العائد على هذا الاستثمار بشكل دقيق. وتحتاج المنظمات إلى تطوير مؤشرات أداء فعالة تمكنها من تقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

الفجوة في مواكبة التغيرات: يشهد عالم العمل تغيرات متسارعة في الوقت الحاضر، مدفوعة بتطورات التكنولوجيا و العولمة. وتحتاج المنظمات إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير ممارسات إدارة موارد بشرية مرنة تتكيف مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل و تستفيد من الفرص الجديدة. (البدوي، ٢٠٢١)

٤, ٤, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٤: إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي



(اصرف، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أبرز الإطار النظري العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي. فقد اتضح أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز تتبنى مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة التي تركز على الكوادر البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في هذه المعادلة. وتشمل هذه الممارسات جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، و توفير برامج تدريبية متطورة، و خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، و بناء نظام حوافز ومكافآت عادل وجذاب. كما أكد الإطار النظري على أهمية التوافق الاستراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك لضمان تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف عناصر المنظومة الإدارية.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يمهد هذا البحث الطريق لإجراء مزيد من الدراسات والتحليلات المتعمقة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي. ويمكن أن تركز هذه الدراسات على عدة محاور، منها: تحديد أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز في قطاعات ومجالات محددة، و قياس أثر تطبيق هذه الممارسات على أداء المنظمات من خلال مؤشرات كمية ونوعية، و دراسة التحديات التي قد تواجه المنظمات في سبيل تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة و إيجاد الحلول المناسبة لها.

٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية ب دراسة علمية متخصصة تناول موضوعاً حيويًا يشغل حيزًا كبيرًا من اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال. كما يوفر البحث إطارًا نظريًا متكاملًا يساعد في فهم العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية، و يطرح عدة تساؤلات وإشكاليات تفتح آفاقًا جديدة للبحث والنقاش. ويمكن أن يشكل هذا البحث مرجعًا مفيدًا للطلاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك للمديرين وقادة المنظمات الذين يسعون لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

٣ قائمة المراجع

- (١) أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد (٢٠٢٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير. جامعة الزرقاء.
- (٢) أصرف، حامد (٢٠٢٠). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي. المجلة العربية للإدارة , مج ٤٠, ع ٢٤.
- (٣) البدوي، بشرى عزات (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي جامعة القدس من وجهة نظر الأكاديميين. رسالة ماجستير. جامعة القدس.
- (٤) بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.
- (٥) بلوط، حسن. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. الطبعة الأولى. لبنان: دار النهضة.
- (٦) بنات، فاتن (٢٠١٥). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية.
- (٧) حسن، عبدالمحسن (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- (٨) حسين، علاء (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة. رسالة ماجستير. جامعة الزرقاء.
- (٩) سلطان، محمد (٢٠١٩) التميز الإداري للعاملين بقطاع التعليم، الإسكندرية: دار حورس للنشر.
- (١٠) سميرة، بن حليلة (٢٠١٨). دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير. الجزائر.
- (١١) السيد، دعاء ثروت أحمد (٢٠٢١). آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية , ع ٢٢٤.
- (١٢) الطاري، فايز معزي (٢٠٢٠). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات مؤسسة العمل الاجتماعيين في قطر - دراسة حالة. مجلة رماح للدراسات والبحوث، ع ١٤.

- ١٣) عبدالحميد، رنا محمد (٢٠١٩). ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)
- ١٤) عليق، مبروكة (٢٠٢٠). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية , ٢١ ع
- ١٥) عمام، ريم (٢٠١٨). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط. مجلة البشائر الاقتصادية , مج ٤, ٢٤
- ١٦) فارس، رشيد (٢٠١٨) إدارة المعرفة، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ١٧) محمد، علي إدريس (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين. مجلة الجامعي , ٣٠ ع.
- ١٨) مقدم، عبدالجليل (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون , مج ٥, ١٠ ع
- 19) Johnson, J. (2020). The Role of Human Resource Management in Enhancing Employee Satisfaction and Commitment (Unpublished master's thesis). University of Texas, Austin, United States.
- 20) Suarez, M. (2019). The role of human resource management in employees' job satisfaction and organizational commitment: organizational culture and leadership style as moderator variables. SEA: Practical Application of Science, 20, 137-145.

٤ الملاحق

١,٤ الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

اختي الفاضلة / اخي الفاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته.....

بين يديك استبانة لدراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، الرجاء الإجابة على كافة أسئلة الاستبانة وقرئتها قراءة متأنية ، ويرجى الإجابة على كل الأسئلة دون ترك أي فقرة.

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشمل مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لإدارة الموظفين داخل المؤسسة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة. تشمل هذه الممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز، والتعويضات.

٢. التميز المؤسسي: هو تحقيق أداء عالٍ ومستدام في جميع جوانب العمل، بحيث يتم التفوق على المنافسين وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة. التميز المؤسسي يعتمد على الابتكار، التحسين المستمر، الجودة العالية، وإدارة العمليات بفعالية.

أمل التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة لان لها دور كبير في معاونتي على إتمامها، علما بأن جميع المعلومات التي ستقدم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وليس بها اي ضرر قد يمس شخصك. مشاركتك في هذه الدراسة تطوعية ولك الحق في الانسحاب.

ملاحظة : الاجابة على الاستبيان قد يتطلب حوالي ٦ دقائق .

شاكر لكم تعاونكم

الباحث : عبدالوهاب عوض الشمري

قسم الإدارة

أولاً: البيانات الشخصية

1. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة
2. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج
4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق
5. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40-أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
6. المستوى التعليمي: ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

جدول ١: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط	٥ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى
	الاستقطاب	٥ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى
	الاختيار والتعيين	٥ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى
	التدريب	٥ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة من العمليات الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار

الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

بفاعلية.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية في الجامعة : كافة الخطط والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تسهيل إستقطاب وإختيار الموظفين والإستفادة منهم بما يحقق أهداف المنظمة في ضوء التكاليف والإمكانيات المحددة.					
الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق على الإطلاق
1	يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الإستراتيجي للجامعة.				
2	تعتمد الجامعة على تحليل الوظائف في تحديد إحتياجات الجامعة من الموارد البشرية.				
3	تسهم مختلف الإدارات في الجامعة بعملية تخطيط الموارد البشرية.				
4	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الإحتياجات الجديدة.				
5	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.				

ثانياً: إستقطاب الموارد البشرية للجامعة: النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل وظيفة معينة، من خلال تحديد الشروط والمؤهلات لشغل هذه الوظيفة والتعريف بطبيعة العمل بها.					
الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق على الإطلاق
1	يتم إستقطاب العاملين بناءً على إحتياجات الجامعة من الموارد البشرية.				
2	يستند إستقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.				
3	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.				
4	ترتبط سياسة الإستقطاب بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للجامعة.				
5	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الإستقطاب المعلنة للجامعة.				
ثالثاً: إختيار وتعيين الموارد البشرية في الجامعة: إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظيفة المطلوبة، والمباشرة بإجراءات التعيين القانونية.					
الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق على الإطلاق
1	تقيس الإختبارات التي تعدها الجامعة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.				
2	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الجامعة.				
3	تتوافق سيايات التعيين مع أهداف الجامعة.				
4	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.				
5	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الجامعة.				

رابعاً: تدريب الموارد البشرية في الجامعة: العملية المنظمة والمخططة والهادفة والتي من خلالها يرتفع أداء الموارد البشرية وبما ينعكس على تطوير وتحسين مخرجات المؤسسة.

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق لا أوافق على الإطلاق
1	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في الجامعة باستمرار ضمن خطة سنوية.				
2	يتم تدريب العاملين الجدد في الجامعة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.				
3	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الجامعة.				
4	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالإعتماد على إحتياجات العاملين الفعلية.				
5	يتم تدريب العاملين بالجامعة حسب الحاجة.				

جدول ٢: المتغير التابع: التميز المؤسسي

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
التميز المؤسسي	التميز القيادي	٦ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي
	التميز بتقديم الخدمة	٥ عبارات	بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المحور الثاني: التميز المؤسسي في الجامعة

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عن نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة

أولاً: التميز القيادي في الجامعة: القدرة على حث الأفراد لكي تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها.					
الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق على الإطلاق
1	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة إستراتيجية.				
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.				
3	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الجامعة.				
4	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الجامعة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.				
5	تؤكد الإدارة العليا في الجامعة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.				
6	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.				

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة في الجامعة: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.					
الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق لحد ما	أوافق بشدة
1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.				
2	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.				
3	تقوم الجامعة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة المراجعين المتنوعة.				
4	تقوم الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.				
5	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة.				